

## رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل<sup>1</sup>

دکتر سید محمد مقیمی<sup>2</sup>

### چکیده

در این مقاله تلاش گردیده تا ضمن بیان مسأله و اهمیت آن، ادبیات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. در این بررسی، مباحثی همچون تاریخچه و تعاریف رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه صاحبان نظران مختلف، انواع رفتار شهروندی سازمانی با توجه به تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته و عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی (O.C.B) مطرح شده است. در بخش دیگر مقاله که کانون اصلی مقاله را تشکیل می‌دهد، متدولوژی تحقیق که مقاله بر اساس آن تنظیم گردیده تشریح شده است. به گونه‌ای که فرضیات، روش تحقیق و جامعه آماری و نمونه‌های مورد مطالعه بیان گردیده است و با توجه به این موارد، یافته‌های تحقیق با توجه به روشهای مختلف آمار توصیفی و استنباطی در قالب جداول تحلیلی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در پایان نیز با عنایت به نتایج آزمون‌های آماری، به جمع‌بندی موضوع پرداخته شده و نتیجه‌گیری صورت گرفته است.

### واژه‌های کلیدی:

وجدان کاری<sup>3</sup>، رفتار فرانقشی<sup>4</sup>، رفتار شهروندی سازمانی<sup>5</sup>، آداب اجتماعی<sup>6</sup>، نوع دوستی<sup>7</sup>، جوانمردی<sup>8</sup>، نزاکت<sup>9</sup>

---

1. این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان «بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی در سازمانهای دولتی» به شماره 2201010/1/01 می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی پردیس قم دانشگاه تهران انجام گرفته است.  
2. عضو هیات علمی دانشگاه تهران - پردیس قم

- 3 . Conscientious
- 4 . Extra - Role Behavior
- 5 . Organizational Citizenship Behavior(O.C.B)
- 6 . Civic Virtues
- 7 . Altruism
- 8 . Sportsmanship
- 9 . Courtesy

## مقدمه

این کافی نیست که افراد هر روز صبح سر ساعت هشت صبح سر کار حاضر شوند و بگویند، عجب کار مهمی انجام دادم". همانطور که هرب کله هر<sup>1</sup> رئیس شرکت هواپیمایی جنوب شرقی<sup>2</sup> اظهار می‌دارد، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاشهای کارکنان معمولی حاصلی نمی‌شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت شرکتهایی همچون شرکت هواپیمایی جنوب شرقی می‌شود، این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند. پژوهشگران سازمانی به تلاشهایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، از آن تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می‌کنند. «بودساکوف» بر این باور است که شهروندی خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود که برخی از مصداقهای آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار.

(Bolino & Turnley, 2003, p.60)

رفتار کارمند که فراتر از الزاماتی که برای نقش تشریح شده و برای سازمان منفعت دارد، به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای عملکرد مؤثر سازمانی تشخیص داده شده است که آنرا رفتار شهروندی سازمانی تعبیر می‌کنند. (Williams & Shiaw, 1000, p656)

کتز (1964 میلادی) رفتارهای کارکنان که برای دستیابی به اثربخشی سازمانی حیاتی هستند را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارتند از:

1. افراد باید کارهایی انجام دهند تا در سیستم سازمانی باقی بمانند؛
2. افراد باید تکالیف و نقش‌هایی را در قالب سبکی مطمئن و معتبر انجام دهند؛
3. افراد باید فعالیت نوآورانه و خودجوش برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند که فراتر از ویژگی‌های نقش سازمانی آنهاست.

1 . Herb Kelleher

2 . south west Airline

رفتارهای دسته دوم و سوم، نمونه‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی است (Chompookum & Derr, 2004, p.406)

با توجه به تعاریف اولیه‌ای که از رفتار شهروندی به عمل آمد، ملاحظه می‌گردد که این نوع رفتار با رفتارهایی که دائماً در متون دینی، آیات و روایات اسلامی برای یک فرد مسلمان که دارای نقش اجتماعی یا سازمانی است مورد تأکید قرار گرفته، شباهت زیادی دارد. ولی با این حال در این مقاله صرفاً موضوع با رویکرد تئوریک غربی مورد بررسی قرار می‌گیرد که در این چارچوب، ابتدا ضمن مرور ادبیات مربوط به O.C.B، نتایج یافته‌های تحقیق که در یکی از سازمان دولتی مورد بررسی قرار گرفته، ارائه می‌گردد.

### تعریف مساله

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، به فرایندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند. (Turnipseed & Murkison, 1996, p.46)

بررسی رفتار فردی در محیط کار توجه محققان را در یک دهه گذشته به میزان زیادی به خود معطوف ساخته است. زمانی که این مفهوم مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، انواع مختلفی از رفتار تشریح شده است. این رفتار شامل «رفتار مثبت اجتماعی»<sup>1</sup>، «رفتار فرانقشی»<sup>2</sup> و «رفتار شهروندی سازمانی» می‌گردد.

هدف مشترک این مطالعات، تعریف نوع رفتار فردی است که بر این باور است به موفقیت بلند مدت سازمان کمک می‌کند که پیش از این در ارزیابی عملکرد کارکنان نادیده گرفته می‌شد. (Castro & et al., 2000, p.29)

علیرغم پذیرش در حال رشدی که مفهوم OCB داشته، برخی محققان پرسش‌هایی را در خصوص اینکه چگونه OCB باید از نظر تئوریک تعریف گردیده و مورد

1 . Pro - social behavior

2 . Extra - Role behavior

اندازه‌گیری قرار گیرد. مطرح نموده‌اند. موضوع مهمی که در این بین به اندازه کافی روشن است، مرز مفهومی بین رفتار شهروندی سازمانی «رفتار فرانقشی»<sup>1</sup> و «رفتارهای درون نقشی»<sup>2</sup> می‌باشد که آنها را از هم متمایز می‌سازد، اما برخی مطالعات نشان می‌دهد که مرز بین این دو مفهوم از دیدگاه کارکنان متفاوت است. (Morrison, 1994, p.1543)

همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازمان‌ها، بویژه سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این گونه رفتارها فراهم گردد.

مسأله اساسی در تحقیق حاضر این است که سازمان‌های دولتی کشورمان با توجه به مولفه‌ها مختلف رفتار شهروندی سازمانی از چه نقاط قوت و ضعفی برخوردارند و اولویت‌های سازمان‌ها در ارتقاء این نوع رفتارها چیست؟ برای پاسخگویی به این دغدغه و مسأله مهم، در این مقاله تلاش گردیده تا ضمن شناسایی شکاف‌های وضع موجود با وضع مطلوب مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی، اولویت‌های برخورد با نقاط ضعف احتمالی مشخص گردد و سپس با توجه به نتایج حاصله، راهکارهای لازم به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه شود.

### مروری بر ادبیات تحقیق

برای بررسی اجمالی مبانی نظری و مفاهیم مربوط به رفتار شهروندی سازمانی کوشش گردیده تا ضمن بیان تاریخچه و تعاریفی از رفتار شهروندی سازمانی و انواع رفتار شهروندی سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر آن به طرز مختصر بیان گردد.

1 . Extra – Role behavior

2 . In – Role behavior

## تاریخچه و تعاریف رفتار شهروندی سازمانی

هر چند که اولین بار واژه رفتار شهروندی سازمانی بوسیله اورگان و همکارانش در سال 1983 به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون «کتز»<sup>1</sup> و «کاهن»<sup>2</sup> با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش»<sup>3</sup> در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و قبل تر از آنها، «چستر بارنارد»<sup>4</sup> با بیان مفهوم «تمایل به همکاری»<sup>5</sup> در سال 1938 میلادی، این موضوع را مورد توجه قرار دادند. (Podsakoff et al., 2000, p.513)

ابعاد "رفتار نوآورانه و خود جوش" که بوسیله کتز ارائه گردیده، عبارتند از: همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده‌های سازنده داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان (Jacqueline & Shapiro, 2002, p.929)

البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکارانش، صاحب‌نظران مختلف با بکار بردن مفاهیمی همچون «رفتار فراتقشی»<sup>6</sup> (ون داین، کامینگز، و پارکز؛ 1995 میلادی)، «رفتار سازمانی مدد کارانه»<sup>7</sup> (بریف و موتو ویدلو؛ 1986 میلادی، جورج و بنتهاوسن؛ 1990 میلادی، اوریلی و چاتمن؛ 1986 میلادی)، «خودجوشی سازمانی»<sup>8</sup> (جورج و بریف؛ 1992، جورج و جونز؛ 1997) و «عملکرد زمینه‌ای»<sup>9</sup> (بورمن و موتو ویدلو؛ 1993 میلادی، بورمن، وایت و دورسی؛ 1995، میلادی موتو ویدلو و ون اساتر؛ 1994 میلادی) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند. (Podsakoff et al., 2000, p.514)

از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان<sup>10</sup> (ECB) می‌باشد که به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان

- 
- 1 . Katz
  - 2 . Kahn
  - 3 . Innovative and spontaneous behaviors
  - 4 . Chester Barnard
  - 5 . Willingness to cooperate
  - 6 . Extra – role behavior
  - 7 . Prosocial organizational behaviors
  - 8 . Organizational spontaneity
  - 9 . Contextual performance
  - 10 . Employee Citizenship Behavior (ECB)

برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر یا ماوراء وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است. (Hodson, 2002, p.70)

رفتار شهروندی مدیریت<sup>1</sup> (MCB) به عنوان مکمل رفتار شهروند سازمانی، مفهوم دیگری است که بیانگر سازگاری بین اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار می‌باشد. (Hodson, 2002, p.64)

«راندی هودسن»<sup>2</sup> در سال 2002 پژوهشی در خصوص رفتار شهروندی مدیریت (MCB) و تأثیر مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین کاهش تضاد بین کارکنان با یکدیگر و مدیران انجام داده است. (Hodson, 2002, p.64)

«بیز» (Bies) رفتار شهروندی مدیریت (MCB) را سازگاری بین اقدامات مدیریتی و هنجارهای متداول محیط کاری تعریف می‌کند (Hodson, 2002, p.65)

«اورگان»<sup>3</sup> رفتار شهروندی کارکنان<sup>4</sup> را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (Hodson, 2002, p.70)

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم OCB وجود دارد. اورگان (1988) و سایر محققین متقدم در این موضوع، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانقشی مورد ملاحظه قرار داده‌اند. به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و بطور مسقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. (Castro & et al., 2000, p.29).

جریان دیگری از محققان همچون «گراهام» پیشنهاد می‌کنند که OCB باید بصورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانقشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، OCB را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد. تمایز بین عملکرد نقش و فرانقش به دلایل مختلفی مشکل خواهد بود. اولاً: ادراکات

- 
- 1 . Management Citizenship Behavior (MCB)
  - 2 . Randy Hodson
  - 3 . Organ
  - 4 . Employee Citizenship Behaviors (ECBs)

مدیریتی و کارمندی از عملکرد کارکنان و مسؤولیتها ضرورتاً با یکدیگر مشابه نیستند. ثانیاً ادراک کارمندان از عملکرد و مسؤولیتهاشان تأثیر گرفته از رضایت آنها در محیط کارشان است. با توجه به چنین پیچیدگی‌هایی، تعریف اولیه اورگان از OBC بعنوان رفتار فرانشی مورد توجه قرار گرفته است (Castro et al. 2004, p.29).

رفتار شهروندی سازمانی در سال 1998 بوسیله اورگان اینگونه تعریف شده است:

رفتاری که از روی میل و اراده فردی بوده و بطور مستقیم یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند، ولی باعث ارتقاء عملکرد اثر بخش سازمان می‌گردند. (Markoczy & Xin, 2004, pl)

اورگان OCB را به عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمان‌ها تعریف می‌کند که عملکرد اثر بخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری فردی هر کارمند ارتقاء می‌دهد. عناصر کلیدی OCB عبارتند از:

- یک نوع رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح گردیده است.
- یک نوع رفتاری است که بصورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد؛
- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است (Castro et al. 2004, p 29)

از تعریف ارائه شده توسط اورگان بخوبی می‌توان دریافت که OCB از مفاهیمی همچون تعهد سازمانی که بوسیله روانشناسان سازمانی ارائه شده، متمایز است. در حالی که OCB ممکن است بطور تجربی با تعهد سازمانی ارتباط داشته باشد، ولی این مهم است که تأکید گردد که OCB به دسته خاصی از رفتارهای کارکنان اشاره دارد؛ در حالی که مفاهیمی همچون تعهد سازمانی اساساً نگرش محور هستند که تعهد نوعاً بوسیله جستجوی واکنش کارکنان به بیانیه‌هایی همچون: «من درمی‌یابم که ارزشهای خودم و سازمان خیلی شبیه هم هستند» اندازه‌گیری می‌شود. کمک منحصر بفرد اورگان، شناسایی دسته‌ای از رفتارهای کارکنان (OCB) بود که در میان سایر متغیرها با رضایت شغلی

ارتباط داشت که ممکن بود که بطور قابل کاربردی در جستجوی رابطه رفتاری نگرش‌های شغلی کارکنان را مورد آزمون قرار دهد. (Murphy et al. 2002, p.288)

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین وقتی کارکنان احساس می‌کنند، گویا چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی آنها بیشتر خواهد شد. (Ang et al, 2003, p.564)

«بولینو» و «تورنلی» اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی بطور کلی دارای دو حالت عمومی هستند: آنها بطور مستقیم قابل تقویت نیستند (بعنوان نمونه، آنها از جنبه فنی نیازی نیست بعنوان بخشی از شغل افراد باشند) و همچنین آنها ناشی از تلاشهای ویژه و فوق‌العاده هستند که به سازمانها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند. (Bolino & Turnley, 2003, p.60).

### انواع رفتار شهروندی

علیرغم توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می‌گردد. نتایج بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشانی‌های زیادی بین آنها وجود دارد. پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت بعد مشترک را از این تقسیم‌بندی‌ها استخراج نموده‌اند که عبارتند از:

1. رفتار امدادی
2. جوانمردی
3. تعهد سازمانی
4. اطاعت سازمانی
5. ابتکار فردی
6. فضیلت مدنی
7. خودبهبودی (podsakoff et al , 2000, p. 516)

تعداد مطالعاتی که در حال بررسی این موضوع هستند، به شدت در حال افزایش است. بهر حال هنوز اجماع کاملی بر روی ابعاد مختلف مفهوم OCB وجود ندارد. «پودساکوف» در سال 2000 میلادی دسته‌بندی مفصلی از چنین رفتارهایی انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می‌نماید.

1. رفتارهای امدادی

2. جوانمردی

3. ابتکار فردی

4. آداب اجتماعی

5. تعهد سازمانی

6. خود رضایت‌مندی

7. توسعه شخصی (Castro et al., 2004, p.29)

نت میر<sup>1</sup> (1997 میلادی) نیز OCB را در قالب چهار دسته تقسیم‌بندی می‌نماید:

1. جوانمردی

2. آداب اجتماعی

3. وجدان کاری

4. نوع دوستی (Castro et al., 2004, p.29 – 30)

«لیویا مارکوزی»<sup>2</sup> رفتار شهروندی سازمانی را به دو نوع تقسیم می‌کند:

1. یاری و کمک مثبت و فعال

2. اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان فرد لطمه وارد می‌کند. (Vigoda, 2000, p.185)

عملکرد شهروندی شامل فعالیت‌هایی است که کمک به دیگران در انجام کارشان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسولیت‌پذیری را شامل می‌شود. «بورمن» و «موتویدلو»، بطور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی پنج بعدی ارائه می‌نمایند که این ابعاد عبارتند از:

1 . Netemeyer

2 . livia markoczy

1. پشتکار توأم با شور و شوق و تلاش فوق‌العاده که برای تکمیل فعالیتهای کاری موفقیت‌آمیز ضروری است؛
  2. داوطلب شدن برای انجام فعالیتهای کاری که بصورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست؛
  3. مساعدت و همکاری با دیگران؛
  4. پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی؛
  5. پشتیبانی، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی (Borman et al. , 2001, p.52)
- «فارج» و همکارانش در سال 1997 مؤلفه‌های رفتار شهروند سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:
1. آداب اجتماعی
  2. نوع دوستی
  3. وجدان کاری
  4. هماهنگی متقابل شخصی
  5. محافظت از منابع سازمانی (Markoczy & Xin, 2004, pp.28.29)
- شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:
1. آداب اجتماعی
  2. نوع دوستی
  3. وجدان کاری
  4. جوانمردی
  5. نزاکت (Mardoczy & Xin, 2004, p.3)
- آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه‌های کمک‌کننده فعال و مثبت مطرح‌شد.
- آداب اجتماعی بعنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده

بوسیله سازمان در محیط کار می‌باشد. (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سودرساندن به سازمان)

نوع دوستی عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان (Castro et al., 2004, p.30)

جوآنمردی و نزاکت مؤلفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمانند. جوآنمردی عبارتست از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره‌اندیشیدن به این است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد. (Mardoczy & Xin, 2004, p.3)

### عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین OCB و عوامل تأثیرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از:

1. ویژگی‌های فردی کارکنان
2. ویژگی‌های شغلی
3. ویژگی‌های سازمانی
4. ویژگی‌های رهبری

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و حمایت‌گری رهبر متمرکز بوده است. پژوهش‌های بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش انجام یافته، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحول‌گرا بسط داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. (Podsakoff et al., 2000, p.526)

پژوهش‌های اولیه که ویژگی‌های فردی را مورد توجه قرار می‌دهد، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً که این عامل کلی مؤثر بر روحیه را اورگان و ریان (1995 میلادی) به عنوان زیربنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراکات از عدالت و ادراکات

از حمایت‌گری رهبری تلقی می‌کنند و ثانیاً تحقیقات محققان نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است (البته میزان همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین‌کنندگی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. (Podsakoff et al. 2000, p.530)

در خصوص متغیرهای شغلی، تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین‌های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط مستمر ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی است. علاوه بر آن، هر سه نوع ویژگی‌های شغلی در برگزیده ادبیات تئوری جایگزین‌های رهبری (بازخور شغلی، تکراری بودن شغلی، رضایتمندی درونی شغل) بطور معناداری با مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوعدوستی، نزاکت، وجدان کاری، جوانمردی و آداب اجتماعی) ارتباط داشته‌اند؛ به گونه‌ای که بازخور شغلی و رضایتمندی درونی شغل ارتباط مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی داشته، در حالی که تکراری بودن شغل ارتباط منفی را با OCB نشان می‌دهد.

روابط بین ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تا اندازه‌ای دارای به هم ریختگی است. به گونه‌ای که نه رسمیت سازمانی، انعطاف‌ناپذیری سازمانی، حمایت ستادی و نه فاصله فضایی، ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی بهر حال مؤلفه همبستگی گروهی با تمام مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است، و حمایت سازمانی ادراک شده با نوعدوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است. علاوه بر آن، پاداش‌های خارج از کنترل رهبران با مؤلفه‌های نوعدوستی، نزاکت و وجدان کاری ارتباط منفی داشته‌اند.

دسته دیگر عوامل تأثیرگذار بر OCB که شامل رفتارهای رهبری است، در قالب دو دسته رفتارها تقسیم شده است که عبارتند از: رفتارهای رهبری تحول‌آفرین (رفتارهای تحولی اساسی، تعیین چشم‌انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقاء پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و تحریک معنوی) و رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش‌دهی و تنبیهی اقتضایی، رفتارهای پاداش‌دهی و تنبیهی غیراقتضایی) و رفتارهایی که با تئوری رهبری مسیر - هدف (رفتارهای تشریح‌کنندگی نقش، مشخص کردن رویه‌ها یا رفتار رهبری حمایتی) و یا تئوری رهبری مبادله رهبر - عضو.

در مجموع، رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی دارد. و از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، دو نوع این رفتارها دارای معنادار با عناصر پنج گانه OCB می‌باشند که عبارتند از: رفتار پاداش‌دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است، و رفتار تنبیهی غیر اقتضایی که دارای ارتباط منفی می‌باشد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر - هدف، رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه‌های OCB دارای ارتباط مثبت است، و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه‌های نودوستی، نزاکت، وجدان کاری و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد. و نهایتاً، تئوری مبادله رهبر - عضو با تمامی مؤلفه‌های OCB دارای ارتباط معنادار مثبت است. (Podsakoff et al., 2000, pp.531-2)

در پژوهشی دیگر، ارتباط بین تئوری «مبادله رهبر - عضو»<sup>1</sup> با رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، بهبود کیفیت مبادله رهبر - عضو، احساس تعهد و رفتار شهروندی را ارتقاء می‌بخشد. (Truckenbrodt, 2000, p.11)

### متدولوژی تحقیق

**اهداف تحقیق:** هر پژوهشی به دنبال دستیابی به اهداف مشخصی است که در این تحقیق، هدف اصلی عبارتست از: بررسی رفتار شهروندی سازمانی مدیران و کارکنان ستاد مرکزی وزارت نیرو به عنوان یکی از سازمانهای دولتی ایران تا براساس آن، اهداف فرعی تحقیق تحقق یابد. برخی از مهمترین اهداف فرعی عبارتند از:

- بررسی میزان مطلوبیت رفتار شهروندی سازمانی مدیران و کارکنان؛
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی مدیران و کارکنان؛
- بررسی ارتباط مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت‌شناختی همچون جنسیت، سن، تحصیلات، نوع استخدام و غیره؛

**مدل مفهومی تحقیق و فرضیات پژوهش:** برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. بر این مبنا، با توجه به مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده بوسیله «اورگان» که برای سنجش

1 . Leader - member Exchange

رفتار شهروندی سازمانی در شرایط فرهنگی آمریکا طراحی شده و همچنین مؤلفه‌های OCB شده بوسیله «فارش» و همکارانش برای فرهنگ کشور چین، مدل مفهومی تلفیقی ایجاد گردیده است که سه مؤلفه مشترک دو مدل مذکور و چهار مؤلفه دیگر آنها، عناصر مدل مفهومی جدید را تشکیل می‌دهد. این مؤلفه‌ها عبارتند: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع سازمان.

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیات تحقیق عبارتند از:

1. بین وضع موجود و وضع مطلوب رفتار شهروندی سازمانی تفاوت وجود دارد.

1-1. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه آداب اجتماعی تفاوت وجود دارد.

1-2. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه نوع دوستی تفاوت وجود دارد.

1-3. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه وجدان کاری تفاوت وجود دارد.

1-4. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه جوانمردی تفاوت وجود دارد.

1-5. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه نزاکت تفاوت وجود دارد.

1-6. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه هماهنگی متقابل شخصی تفاوت وجود دارد.

1-7. بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه محافظت از منابع سازمان تفاوت وجود

دارد.

2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای جمعیت شناختی ارتباط وجود دارد.

1-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای جنسیت پاسخگویان ارتباط وجود دارد.

2-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سن پاسخگویان ارتباط وجود دارد.

3-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سطح تحصیلات پاسخگویان ارتباط

وجود دارد.

4-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای رشته تحصیلی پاسخگویان ارتباط

وجود دارد.

5-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای سابقه شغلی پاسخگویان ارتباط

وجود دارد.

6-2. بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای وضعیت استخدامی پاسخگویان

ارتباط وجود دارد.

3. مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از اهمیت و اولویت یکسانی برخوردار نیستند.

روش تحقیق: در این پژوهش از روش توصیفی استفاده شده است که برای تبیین و تشریح وضعیت متغیرهای تحقیق و گردآوری داده‌های مورد نیاز، روش پیمایشی بکار گرفته شده است؛ به گونه‌ای که با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و معتبری که توسط صاحب‌نظران برجسته دنیا برای پژوهش‌های نگرش‌سنجی طراحی گردیده و در فرهنگ‌های مختلف بکار گرفته شده است، پرسشنامه‌ای تلفیقی با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی سازمانهای کشورمان طراحی و به اجراء درآمده است. نتایج آزمون اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفا کرونباخ، 0/94 می‌باشد.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان ستاد مرکزی وزارت نیرو است که شامل نوزده واحد سازمانی می‌باشد. برای تعیین تعداد نمونه‌های آماری نیز با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، تعداد 110 نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند.

قلمرو تحقیق: این پژوهش در دفتر مرکزی وزارت نیرو (قلمرو مکانی) و به منظور بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی مدیران و کارکنان (قلمرو موضوعی) انجام شده و اطلاعات و داده‌های تحقیق در فاصله زمانی 1384 تا سه ماه اول 1385 گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. (قلمرو زمانی)

روش‌های تحلیل آماری: برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های مختلف آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی و همچنین وضعیت مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، روشهای مختلف آمار توصیفی همچون فراوانی، درصد، میانگین، میانه و مد، در قالب جداول آماری و نمودارها بکار گرفته شده است.

برای بررسی فرضیات تحقیق نیز ضمن استفاده از روش آزمون همبستگی پیرسون، از برآورد میانگین متغیرها و آزمون فریدمن استفاده گردیده است.





با توجه به نتایج آمار توصیفی ملاحظه می‌گردد که هر یک از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی و اجزاء فرعی آنها در سازمان مورد بررسی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. ضمن آنکه میانگین  $3/18$  نیز بیانگر نامطلوب بودن رفتار شهروندی در این سازمان است.

### بررسی مطلوبیت مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (آزمون فرضیه اول)

میانگین نمونه یک برآورد نقطه‌ای از میانگین نامعلوم جامعه می‌باشد. با استفاده از توزیع  $t$  می‌توان برای ایجاد یک فاصله اطمینان حول میانگین نمونه استفاده کرد تا محدوده‌ای از مقادیر را که احتمالاً میانگین واقعی جامعه در آن واقع شده است، به دست آورد.

فرض کنید نمونه‌ای به حجم  $n$  از جامعه‌ای با میانگین نامعلوم  $\mu$  و واریانس نامعلوم  $\delta^2$  گرفته شده است. اگر  $\bar{x}$  میانگین نمونه و  $s^2$  واریانس نمونه باشد. با استفاده از توزیع  $t$  و در نظر گرفتن میزان آزمون  $\alpha$  می‌توان برای میانگین جامعه یک فاصله اطمینان با

$$\left( \bar{x} - t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-1) \frac{s}{\sqrt{n}}, \bar{x} + t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-1) \frac{s}{\sqrt{n}} \right)$$

ضریب  $1-\alpha = \gamma$  به صورت زیر تعریف نمود:

فاصله اطمینان فوق را یک فاصله اطمینان  $(1-\alpha)100$  درصدی برای میانگین جامعه

می‌گویند.

با استفاده از فرمول فوق برای هر یک از متغیرهای تحقیق یک فاصله اطمینان 95

درصدی ( $\alpha = 0/05$ ) ارائه می‌شود.

مقدار  $t_{1-\frac{\alpha}{2}}$  و درجه آزادی بزرگتر از 30 برابر 1/96 می‌باشد که در محاسبه فاصله

اطمینان تمام متغیرهای این تحقیق لحاظ شده است.

همانطور که در جدول شماره 14 تشریح شد، میانگین هر یک از متغیرهای رفتار

شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای فرعی زیرمجموعه آنها در فضای

نمونه محاسبه شد. جهت تعمیم این نتایج به جامعه آماری لازم است که از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه استفاده کرد.

به عبارتی در این جا درصدد هستیم که تعیین کنیم "آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟" جهت پاسخگویی به این سؤال چنین فرض می شود که اگر میانگین برآورد شده متغیر در فضای جامعه برابر 4 یا بالاتر باشد مطلوب و چنانچه کمتر از 4 باشد نامطلوب فرض می شود. با توجه به این فرضیه، فرضیه آماری برای میانگین جامعه به شکل زیر خواهد بود:

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 4 \\ H_1: \mu < 4 \end{cases}$$

در رابطه های فوق  $H_0$  ادعای ماست. همچنین  $\mu$  همان میانگین محور آزمون است. با توجه به اینکه حجم نمونه بزرگ است ( $n=110$ ) توزیع  $\bar{x}$  براساس قضیه حد مرکزی از تقریب نرمال برخوردار است و آماره آزمون آن عبارت است از:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_x}$$

از فرضیه های آماره فوق مشخص می شود که آزمون در اینجا، یک دنباله چپ می باشد. همانطور که می دانیم از فرمول فوق مقدار  $t$  (آماره آزمون) محاسبه و با  $t$  بحرانی در جدول مقایسه می شود. چنانچه آماره آزمون در منطقه  $H_0$  قرار گیرد، ادعای ما تأیید شده و میانگین متغیر در جامعه بیشتر از 4 بوده و وضعیت مطلوبی خواهد داشت. در صورتیکه آماره آزمون در منطقه  $H_1$  قرار گیرد، ادعا رد می شود. با توجه به اینکه  $\alpha=0/05$  و  $df=109$  می باشد از جدول توزیع  $t$ ، می توان دریافت که مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/645$  می باشد.



جدول شماره 3: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی کمی

| فرضیه | متغیر مستقل | متغیر وابسته          | فراوانی | ضریب همبستگی | مقدار P | نتیجه آزمون |
|-------|-------------|-----------------------|---------|--------------|---------|-------------|
| 2-2   | سن          | رفتار شهروندی سازمانی | 98      | 0/101        | 0/323   | رد فرضیه    |
| 5-2   | سابقه کاری  | رفتار شهروندی سازمانی | 98      | -0/009       | 0/932   | رد فرضیه    |

از آنجا که مقدار  $P$  بدست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی  $0/01$  بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن متغیر رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای سن و سابقه کاری در سطح 1 درصد تأیید می‌شود؛ لذا متغیر سن و سابقه کار با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می‌باشد.

ب. متغیرهای کیفی (جنسیت، رشته تحصیلی و نوع استخدام)

جهت بررسی رابطه این متغیرها با رفتار شهروندی سازمانی از آزمون کای دو ( $X^2$ ) و جهت سنجش شدت آنها از آزمون فی کرامر استفاده می‌شود.

جدول شماره 4: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت شناختی کیفی

| فرضیه | متغیر مستقل | متغیر وابسته          | درجه آزادی | میزای کای دو | مقدار P | ضریب فی | نتیجه آزمون |
|-------|-------------|-----------------------|------------|--------------|---------|---------|-------------|
| 1-2   | جنسیت       | رفتار شهروندی سازمانی | 99         | 100/280      | 0/445   | 0/977   | رد فرضیه    |
| 4-2   | رشته تحصیلی | رفتار شهروندی سازمانی | 264        | 265/162      | 0/468   | 1/680   | رد فرضیه    |
| 6-2   | نوع استخدام | رفتار شهروندی سازمانی | 92         | 98           | 0/315   | 1/000   | رد فرضیه    |

با توجه به نتایج حاصله از جدول فوق، مقدار  $P$  بدست آمده برای متغیرهای جمعیت شناختی کیفی و رفتار شهروندی سازمانی به مراتب بزرگتر از ضریب خطای 1 درصد می‌باشد. پس فرض  $H_0$  مبنی بر استقلال این دو متغیر تأیید می‌شود و رابطه معنی‌داری بین این متغیرها وجود ندارد.

## ج. متغیرهای رتبه‌ای (سطح تحصیلات)

برای بررسی رابطه سطح تحصیلات و رفتار شهروندی سازمانی از آزمون همبستگی و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. جدول ذیل بیانگر نتایج این آزمون است.

جدول شماره 5: ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیر جمعیت شناختی رتبه‌ای

| فرضیه | متغیر مستقل | متغیر وابسته          | فراوانی | ضریب همبستگی | مقدار P | نتیجه آزمون |
|-------|-------------|-----------------------|---------|--------------|---------|-------------|
| 3-2   | سطح تحصیلات | رفتار شهروندی سازمانی | 100     | -0/085       | 0/398   | رد فرضیه    |

از آنجا که مقدار P بدست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی 0/01 بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و سطح تحصیلات در سطح 1 درصد تأیید می‌شود. لذا متغیر سطح تحصیلات با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می‌باشد. در مجموع، ملاحظه می‌گردد که هیچ یک از مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط ندارد. لذا نتیجه می‌گیریم که فرضیه دوم تحقیق که به موضوع ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای جمعیت‌شناختی می‌پردازد، تأکید نمی‌گردد.

## بررسی اهمیت متغیرها با استفاده از آزمون فریدمن (آزمون فرضیه سوم)

آزمون فریدمن برای مسائل طرح‌های اندازه‌های تکراری قابل استفاده است. با طرح‌های اندازه‌های تکراری، هر آزمودنی یک رکورد از پرونده داده‌ها است که دارای  $k$  متغیر می‌باشد. نمرات حاصله از  $k$  موقعیت یا فرصت در این متغیرها وارد می‌شود. محقق علاقه‌مند به تعیین تغییرات معنی‌دار آزمودنیها در تمام موقعیتها یا فرصتهای مورد اشاره است. به این منظور، آزمون فریدمن به مقایسه میانه‌های متغیرها می‌پردازد و معنی دار بودن این تفاوتها را بررسی می‌کند. در این آزمون، یافته‌های متغیرها در هر یک از کیس‌ها، رتبه گذاری می‌شود و با استفاده از میانگین رتبه‌های متغیرها در نمونه، فرض برابری میانه‌های متغیرها مورد آزمون قرار می‌گیرد. درباره  $\pi$  متغیر مورد بررسی، اگر مقدار آماره  $\chi^2_{1-\alpha}(n-1)$  (اندازه خطای آزمون و  $n-1$  درجه آزادی) بدست آمده از باشد فرض  $H_0$  مبنی بر برابری میانه‌ها رد می‌شود یعنی حداقل یک متغیر وجود دارد که میانه آن

تفاوت معنی داری با میانه سایر متغیرهای مورد آزمون دارد وگرنه دلیلی بر رد فرض  $H_0$  وجود ندارد و میانه‌های تمامی متغیرهای مورد آزمون برابر می‌باشد. در صورتی که فرض  $H_0$  رد شود آنگاه به بررسی متغیرهایی که میانگین رتبه نزدیک به هم دارند می‌پردازیم. و آزمون را در مورد آنها به کار می‌بریم و این شیوه را ادامه می‌دهیم تا تمامی متغیرها رتبه‌بندی شوند. در این قسمت، متغیرهای مربوط به متغیر رفتار شهروندی سازمانی رتبه‌بندی می‌شود.

میانه متغیرهای رفتار شهروندی به ترتیب به صورت زیر می‌باشد:

1. متغیر « نوع دوستی » : 3/75
2. متغیر « آداب اجتماعی » : 3/25
3. متغیر « نزاکت » : 3/25
4. متغیر « وجدان کاری » : 3
5. متغیر « هماهنگی متقابل شخصی » : 3
6. متغیر « محافظت از منابع سازمان » : 3

#### مراحل آزمون فریدمن

مرحله اول : انجام آزمون بر روی متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی

در ابتدا متغیرهای مربوط به رفتار شهروندی سازمانی را مورد آزمون قرار می‌دهیم : فرض  $H_0$  : میانه تمامی متغیرها برابرند.

فرض  $H_1$  : حداقل دو متغیر وجود دارد که میانه آنها نابرابر است.

نرم افزار SPSS ، ابتدا جدولی شامل میانگین رتبه‌های متغیرها ارائه می‌دهد :

جدول شماره 6: میانگین رتبه‌های متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی

| ردیف | متغیر                        | میانگین رتبه |
|------|------------------------------|--------------|
| 1    | متغیر وجدان کاری             | 3.86         |
| 2    | متغیر هماهنگی متقابل شخصی    | 3.97         |
| 3    | متغیر جوانمردی               | 4.00         |
| 4    | متغیر محافظت از منابع سازمان | 4.04         |
| 5    | متغیر نزاکت                  | 4.75         |
| 6    | متغیر آداب اجتماعی           | 4.77         |
| 7    | متغیر نوع دوستی              | 6.06         |

چنانکه از جدول فوق برمی‌آید تفاوت زیادی بین میانگین رتبه متغیرهای بالای جدول و متغیرهای پایین جدول وجود دارد و حدس می‌زنیم که فرض  $H_0$  مبنی بر برابری میانه تمام متغیرها رد شود. در مرحله بعد نتیجه تست فریدمن در جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول شماره 7: نتیجه آزمون فریدمن

| تعداد نمونه | درجه آزادی | مقدار آماره $\chi^2$ |
|-------------|------------|----------------------|
| 110         | 5          | 69.848               |

مقدار آماره  $\chi^2$  بدست آمده برابر 69.848 است که بسیار بزرگتر از 14/06 مقدار (7 درجه آزادی و خطای آزمون 5٪) می‌باشد. پس فرض  $H_0$  مبنی بر برابری میانه‌های متغیرها رد می‌شود و تفاوت معنی داری بین میانه‌های حداقل دو متغیر وجود دارد.

#### مرحله دوم: انجام آزمونهای تکمیلی

برای تعیین تفاوت میانه متغیرها و رتبه بندی هر کدام از آنها نیاز به انجام سلسله آزمونهایی بر روی متغیرهای مورد تحقیق می‌باشد که به آنها آزمونهای تکمیلی می‌گوییم، ترتیب ورود به آزمونهای تکمیلی، میانگین رتبه در آزمون گذشته می‌باشد. پس از انجام این آزمونها می‌توان درباره اهمیت هر یک از متغیرها اظهار نظر کرد.

جدول شماره 8: نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی متغیرها

| رتبه | متغیر اول              |              | متغیر دوم              |              | درجه آزادی | X2 محاسبه شده | نتیجه آزمون      |
|------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------|---------------|------------------|
|      | عنوان متغیر            | میانگین رتبه | عنوان متغیر            | میانگین رتبه |            |               |                  |
| 1    | وجدان کاری             | 1/48         | هماهنگی متقابل شخصی    | 1/52         | 1          | 0/151         | میانها برابرند   |
| 2    | هماهنگی متقابل شخصی    | 1/49         | جوانمردی               | 1/51         | 1          | 0/093         | میانها برابرند   |
| 3    | جوانمردی               | 1/49         | محافظت از منابع انسانی | 1/51         | 1          | 0/111         | میانها برابرند   |
| 4    | محافظت از منابع سازمان | 1/45         | نزاکت                  | 1/55         | 1          | 5/038         | میانها نابرابرند |
| 5    | نزاکت                  | 1/51         | آداب اجتماعی           | 1/49         | 1          | 0/097         | میانها برابرند   |
| 6    | محافظت از منابع سازمان | 1/30         | نوع دوستی              | 1/70         | 1          | 19/660        | میانها نابرابرند |

- با توجه به آزمون‌های فریدمن انجام گرفته در مورد ترتیب اهمیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای زیرمجموعه آن می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد:
1. متغیر "هماهنگی متقابل شخصی" با متغیرهای "جوانمردی"، "با وجدان بودن" محافظت از منابع سازمان" از نظر اهمیت تقریباً برابر بوده و تفاوت معنی‌داری بین آنها مشاهده نمی‌شود.
  2. اهمیت متغیر "محافظت از منابع سازمانی" بیشتر از متغیر "نزاکت" است.
  3. از نظر اهمیت بین متغیر "نزاکت" و متغیر "آداب اجتماعی" تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.
  4. در مقایسه بین متغیر "محافظت از منابع انسانی" و متغیر "نوع دوستی" مشخص شد که اهمیت متغیر محافظت از منابع انسانی کمتر از نوع دوستی است.
- به عنوان نتیجه‌گیری چنین می‌توان گفت که در سطح خطای 5٪ اهمیت متغیرها به ترتیب زیر می‌باشد:
- سطح اول: نوع دوستی
- سطح دوم: هماهنگی متقابل شخصی، جوانمردی، با وجدان بودن، محافظت از منابع انسانی
- سطح سوم: نزاکت، آداب اجتماعی

### جمع‌بندی و پیشنهادها:

- در مجموع از یافته‌های این تحقیق می‌توان پیشنهادهای و راهکارهایی را با توجه به شرایط بومی سازمان‌های دولتی کشورمان ارائه نمود که مهمترین آنها عبارتند از:
- نوع دوستی از جمله مؤلفه‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی است که علی‌رغم امتیاز مناسبتری که نسبت به سایر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مورد مطالعه دارد، ولی با این حال با وضع مطلوب فاصله دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌گردد تا افراد تشویق شوند تا ارتباط صمیمانه‌ای با همکار برقرار نمایند و در مواقعی که همکاران، بویژه همکاران تازه وارد نیاز به کمک دارند؛ آنها را در حل مشکلات مرتبط با کارشان یاری دهند.
  - از نظر آداب اجتماعی، میانگین کلی (میانگین 3/22) نشانگر نامطلوب بودن این عنصر رفتار شهروندی سازمانی است. بر این اساس باید کارکنان و مدیران را تشویق نمود تا به شرکت فعالانه در جلسات سازمان جهت ارائه پیشنهادهای سازنده ترغیب شوند و در برقراری ارتباط با افراد بیرون سازمانی، تصویری مثبت از سازمان ارائه دهند و موجبات خوشنمایی و شهرت سازمان را فراهم نمایند
  - وجدان کاری از دیگر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به مؤلفه‌های فوق‌الذکر وضعیت نامطلوب‌تر دارد. در چنین فضایی باید افراد را به تبعیت از مقررات سازمانی ترغیب نمود، به گونه‌ای که بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو احسن انجام دهند و در این فرآیند از چالشی بودن کارها، جدیت در انجام فعالیت‌ها و انجام پیش از موعد وظایف استقبال نمایند.
  - هماهنگی متقابل شخصی از جمله مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی است که منعکس کننده نامطلوب بودن این نوع رفتارها در محیط کاری سازمان مورد مطالعه است. برای بهبود این وضعیت پیشنهاد می‌گردد تا افراد یکدیگر را سرزنش ننمایند، پشت سر یکدیگر غیبت نکنند، اگر دارای موقعیت و قدرتی در سازمان هستند، از موقعیت خود سوء استفاده نمایند و با استفاده از تاکتیکهای غیرقانونی و نامشروع به روابط متقابل شخصی لطمه وارد نکنند.

- کارکنان و مدیران بایستی دارای روحیه جوانمردی در سازمان باشند که نتایج مطالعه حاضر بیانگر نامطلوب بودن این عنصر رفتار شهروندی سازمانی است. به همین منظور باید ضمن تقویت مثبت‌گرایی در افراد، سعی نکنند مشکلات را بیش از حد بزرگ جلوه دهند، و بجای گله و شکایت از وضع سازمان، راهکارهای برون رفت از مشکلات موجود را دنبال کنند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان و مدیران از منابع سازمان به خوبی محافظت نمی‌کنند. از این رو بجای پرداختن به امور شخصی، در ساعات اداری و استفاده از وسایل و امکانات سازمانی برای انجام امور شخصی، برای مرخصی رفتن و سرکار نیامدن بدنبال بهانه تراشی نباشند.
- وضعیت نزاکت رفتاری کارکنان و مدیران نیز در سازمان مورد مطالعه، رضایت‌بخش نیست. بر این اساس، با عنایت به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد تدابیری اندیشیده شود تا کارکنان و مدیران برای بدست آوردن منابعی که با دیگران سهیم هستند، به حقوق آنها تجاوز نکنند و از صدمه زدن و ایجاد مشکل برای دیگران خودداری نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد. اندیشمندان علوم رفتاری عناصر متعددی را برای رفتار شهروندی سازمانی بر شمرده‌اند که مطالعه حاضر به بررسی هفت دسته از این مؤلفه‌ها در یکی از سازمان‌های دولتی می‌پردازد.

با توجه به ابعاد مطرح شده در ادبیات موضوع، مشخص می‌گردد که رفتار شهروندی سازمانی از زوایای مختلف قابل ارزیابی است که البته در این مقاله مباحث مربوط به پژوهش میدانی عمدتاً حول محور ارزیابی عناصر مطرحه در OCB می‌باشد که ضمن آن، ارتباط OCB با مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی و اولویت‌بندی عناصر OCB نیز مورد توجه قرار گرفته است. جهت پاسخگویی به این سؤال که "آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟"، نتایج تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها نشان می‌دهد که کلیه آ‌های محاسبه شده بزرگتر از آماره آزمون است و در منطقه  $H_1$  واقع شده و کلیه فرضیه‌ها رد

می‌شود. بنابراین، آزمون‌های مربوط به وضعیت تفاوت عناصر رفتار شهروندی سازمانی در وضع موجود، در مقایسه با وضع مطلوب را نشان می‌دهد.

به عبارتی نه تنها رفتار شهروندی سازمانی وضع مطلوبی ندارد، بلکه همه مؤلفه‌های هفتگانه آن نیز نامطلوب هستند، زیرا همه آنها دارای میانگین کمتر از 4 می‌باشند. آزمون‌های مربوط به تعیین اولویت‌ها، اهمیت متفاوت مؤلفه‌های OCB را نیز نشان می‌دهد. با توجه به آزمون‌های فریدمن انجام گرفته در مورد ترتیب اهمیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای زیرمجموعه آن می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در سطح خطای 5٪ اهمیت متغیرها به ترتیب زیر می‌باشد:

سطح اول: نوع دوستی

سطح دوم: هماهنگی متقابل شخصی، جوانمردی، باوجدان بودن، محافظت از منابع سازمانی

سطح سوم: نزاکت، آداب اجتماعی

نتایج تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها همچنین نشان می‌دهد که متغیرهای جمعیت‌شناختی ارتباط معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ندارند. به طوری که هیچ یک از مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه‌کاری و غیره) با روند رو به بهبود یا تنازلی رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی ندارند. این بدان معنی است که فارغ از هر طیف سنی، جنسیتی، تحصیلاتی، سابقه کاری و غیره، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را می‌توان در قالبی منسجم و بدون در نظر گرفتن این مؤلفه‌ها تقویت نمود. لذا می‌توان این‌طور برداشت نمود که صرف نظر از تفاوت‌های جنسیتی، سنی، استخدامی، رشته تحصیلی، تحصیلات و غیره که به عنوان مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی مطرح‌شد، می‌توان راهکارهای علمی - کاربردی ارائه نمود که برای همه این گروه‌های جمعیت‌شناختی دارای کاربرد می‌باشد.

## منابع و ماخذ:

1. Ang Soon & Dyne Linn Van and Begley Thomas (2003), *"the employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, Job satisfaction, performance and OCB"*, Journal of organizational Behavior , N. 24, pp.561 – 583
2. Bolino Mark and Turnley William (2003), *"Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior"*, Academy of Management Executive, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71
3. Borman & Penner & Allen and Motwidlo (2001), *"personality predictors of citizenship performance"*, International Journal of Selection and assessment, Vol. 9. N. 1/2, pp.52 – 63
4. Castro & Armario and Ruiz (2004), *"the influence of employee organizational Citizenship Behaviour customer Loyalty, International"* Journal of Service Industry Management, vol. 15, N.1, pp.27 - 53
5. Chompookum Dhitiporn & Derr Brooklyn (2004), *"the effects of internal career orientations on organizational citizenship behaviour in Thailand"* , Career Development International, vol. 9, N. 4 , pp. 406 – 423
6. Hodson Randy(2002) , *"management citizenship behaviour and its consequences"* ,Work and Occupations,vol.29,No.1,pp.64-96.
7. Jacqueline & Shapiro (2002), *"a psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour"*, Journal of Organizational Behavior, N. 23, pp. 927 – 949.
8. Markoczy Livia and Xin Katherine (2004) , *the virtues of omission in organizational citizenship behaviour*, university of California.
9. Morrison Elizabeth (1994), *"Role definitions and organizational citizenship behaviour: importance of the employees perspective"* , Academy of Management Journal, vol. 37, N.6, pp. 1543 – 1567
10. Murphy & Athanasou and King (2002), *"Job Satisfaction and organizational citizenship behaviour"*, Journal of Management psychology, vol. 17, N.4, pp.287 – 297
11. Podsakoff & Mackenzie & Paine and Bachrach (2000), *"organizational citizenship behaviours: a critical review or the*

- theoretical and empirical literature and suggestions for future research"*, Journal of Management, vol, 26, N3, pp. 513 – 563
12. Truckenbroot Yolanda (2000), *"the relationship between leader – member Exchange and commitment and organizational Citizenship Behaviour"*, Acquisition Review Quarterly, summer 2000.
  13. Turnipseed David & Murkison Gene (1996), *"Organization Citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace"*, leadership & Organization Development Journal, vol. 17, N.2, pp. 42 – 47
  14. Van de Van, A.H. (1993) *"The development of an infrastructure for entrepreneurship"*, Journal of Business venturing, 8(3) , 211 – 230
  15. Vigoda Eran (2000) , *"Internal politics in public administration Systems: an empirical examination of its relationship with Job congruence, organizational citizenship behaviour and in – role performance"*, public personnel Management, vol. 29, N.2, pp.185-203
  16. Williams Steve & Shiao Wongtze (1999), *"mood and organizational citizenship behavior the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions"* The Journal of psychology, vol. 133, N.6, pp. 656 – 668